RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

JOSEP REDORTA

EL PODER Y SUS CONFLICTOS

o ¿Quién puede más?



PAIDÓS PLURAL

Josep Redorta

El poder y sus conflictos

o ¿Quién puede más?


PAIDÓS
Barcelona • Buenos Aires • México

A todos aquellos que han luchado,
luchan y lucharán,
por la transformación del mundo.
Con el deseo de que el camino les sea más ligero.

A mis hijos Marc y Sergi

Agradecimientos

Mi primer agradecimiento ha de ser para mi editora Carme Castells. Ella creyó desde el primer momento que este libro debía ser escrito. Luego, sus consejos y orientaciones me ayudaron a ver claro el camino a seguir. Junto a ella, Claudia Casanova, también en la editorial, siguió el trabajo de edición.

Debo citar también en Ediciones Paidós Ibérica a Enric Folch y a Jordi Nadal; ambos están en los mandos de esta nave, que conducen con seguridad y habilidad en un mar turbulento. Sus intuiciones me dan gran confianza.

Una vez más tengo que compartir con mi esposa, Anna Soldevila, el placer de esta aventura. No sólo es el tiempo que no le he dedicado, es además su inestimable ayuda en los recursos informáticos, su buen criterio y el simple placer de ayudarme. Este libro es también un poco suyo: es mi primera lectora y crítica.

Luego, debo agradecer la disponibilidad y eficacia de Iván Boix, de «IBOIX ESTUDI», quien se hizo cargo de las ilustraciones. Estoy convencido de su gran capacidad para interpretar mis ideas y expresarlas por medio del dibujo.

Además de las personas citadas, me han sido de particular ayuda las opiniones sinceras de aquellos que leyeron el manuscrito y me hicieron interesantes sugerencias. Sin guardar ningún orden, porque todos me ayudaron a pensar mejor el texto definitivo, expreso mi personal reconocimiento a Imma Armadans, Antonio Gimeno, Joan Navarro, Meritxell Obiols y Ana Muntada.

También a mis alumnos de tantos y tan diferentes lugares en los que, a lo largo de estos tres últimos años, he impartido talleres de formación en los que he ido desgranando este tema. Sus comentarios me han ayudado a pensar que el tema del poder y

sus conflictos debía ser ampliado, definido, perfilado, sintetizado y finalmente publicado. Espero seguir en contacto tanto con ellos como con aquellas personas a las que sin duda conoceré gracias a su interés por esta materia.

Y expreso ya mi agradecimiento a mis futuros lectores. Estoy seguro de que sabrán apreciar el esfuerzo realizado para poder explicar adecuadamente conceptos muchas veces muy complejos, más allá de las lagunas que pueda tener la obra. En todo caso, sus sugerencias serán siempre bienvenidas para futuras ediciones.

Prólogo

He de confesar que cuando recibí el honor de prologar este segundo libro de Josep Redorta, el impacto del título me produjo una sensación extraña. Para una persona como yo, «de-formada» en el positivismo jurídico, en la práctica forense y en el día a día del quehacer de nuestros tribunales, que parece más un trabajo de sastrería (tomar pruebas, adoptar medidas) que de reflexión teórica sobre la Justicia como función abstracta, el desconcierto ante el enunciado de la obra es intenso, incluso antipático en una primera impresión, como también lo es el tema que se aborda y, a buen seguro, escasamente comercial desde el punto de vista del reclamo publicitario, puesto que el concepto mismo de «poder» nos sobrecoge de forma instintiva y el propósito de reflexionar sobre esta cuestión nos parece intuitivamente un primer desacato contra lo inefable, contra lo prohibido, contra aquello que es mejor que siga en la nebulosa de lo desconocido, de lo metafísico, en todo caso.

Después pensé, como me imagino que le sucederá al lector, que será un trabajo de academia infranqueable, pretencioso, erudito, aburrido para quien vive en esta sociedad tan sumamente pragmática, tan urgente, tan de «crecimiento personal sostenible» en base a, lo máximo, algún libro de autoayuda que nos traduzca filosofías orientales con aromas de sándalos y sandalias de monjes.

Mas sólo empezar a leer, me ocurrió como en la canción de Georges Brassens: «Basta con que te atrevas a cruzar el puente. A partir de allí comienza el camino con mil aventuras». Efectivamente, desde el primer epígrafe, «Comprendiendo el poder», te das cuenta de que estás ante un trabajo importante, ante una reflexión lúcida de quien, sin respeto alguno por la metafísica

académica, disecciona de forma asequible al lector medio el fenómeno del poder, de sus manifestaciones, de su estructura, de sus fuentes, su transformación y sus conflictos. La información que recibes es valiosa, por cuanto te hace repensar en muchas evidencias que tú ya habías intuido en algún momento anterior ante algún conflicto, ante algún problema, ante algún reto de tu vida profesional o personal. Redorta aborda su trabajo para hacerlo útil a quien trabaja en el mundo de las ciencias sociales, de las relaciones sociales, en el que la fenomenología del poder es fuente de tantos conflictos individuales, grupales y colectivos, y lo hace sin complejo alguno, como facilitador del entendimiento de una ontología compleja dirigida a quienes no tenemos la preparación científica ni la experiencia reflexiva del autor.

El libro ve la luz en este 2005 cervantino, lo que nos lleva a evocar que, a pesar de la mala prensa que suele tener quien lo «ostenta», el poder es generalmente codiciado, puesto que, como le dice el duque a Sancho, «Si una vez lo probáis, Sancho [...], comeros heis las manos tras el gobierno, por ser dulcísima cosa el mandar y ser obedecido» (*Don Quijote de la Mancha*, II, cap. XLII). De esta forma acepta Sancho Panza el reto de gobernar la ínsula Barataria con la confianza de que el poderoso todo lo puede, y así expresa su confianza en la función que va a desempeñar, con esta perspectiva prepotente tan de moda en quienes tienen la responsabilidad de afrontar muchos de los grandes conflictos actuales: «[...] que para todo hay remedio, si no es para la muerte, y teniendo yo el mando y el palo, haré lo que quisiere» (*Don Quijote de la Mancha*, II, cap. XLIII).

Al igual que pronto se advierte con la lectura de la obra de Redorta, Don Quijote aconseja a Sancho que se ande con cuidado, puesto que la cosa es más complicada de lo que en principio puede parecer, ya que «[...] los oficios y grandes cargos no son otra cosa sino un golfo profundo de confusiones» (*Don Quijote de la Mancha*, II, cap. XLII). De esta forma, muy contento se apresura el héroe más representativo de la cultura popular a dejar su cargo de gobernador y así explica su decisión de regresar a su antiguo empleo de escudero: «[...] dichosas

eran mis horas, mis días y mis años; pero después que os dejé y me subí sobre las torres de la ambición y de la soberbia, se me han entrado por el alma adentro mil miserias, mil trabajos y cuatro mil desasosiegos. [...] Abrid camino, señores míos, y dejadme volver a mi antigua libertad» (*Don Quijote de la Mancha*, II, cap. LIII).

Si el prólogo ha de servir de algo, es para ofrecer al lector alguna clave o llave maestra de entrada en el libro que se dispone a leer, y por ello debo destacar de forma preliminar la meticulosa preparación que el autor ha realizado de la bibliografía y de las fuentes consultadas, empeño que no cabe otra cosa que agradecer, puesto que nos va a evocar las aportaciones de grandes pensadores y forjadores de nuestra cultura, desde Eurípides, hasta Habermas, pasando por Sun Tzu y su magnífico *El Arte de la Guerra*, por Séneca, Maquiavelo, Tomás Moro, Descartes, Kant, Hobbes, Rousseau, Marx, Nietzsche, Freud, Max Weber, Bertrand Russell, Foucault o Edgar Morin, y por los grandes autores de la psicología social contemporánea, Spranger, Galtung, Ross, Barnes, French, Galbraith, Levi-Strauss, Giddens. También ilustran sus reflexiones los textos de Tuñón de Lara, Munné, Serrano, Corbella, Alzate, Fernández Abascal, Miguel Tobal, Castells y tantos otros que nos vamos encontrando de forma natural por las páginas del libro, sin que ello exprese ningún vano alarde de erudición imputable al autor, sino la muestra de un trabajo riguroso bien realizado.

De igual forma es destacable el tratamiento de «los valores» como elemento esencial en la estructura del poder y reflejo de la funcionalidad de las utopías y del sentimiento de identidad legitimadora. También es acertada la disección de elementos activos en el juego del poder, como la manipulación y las funciones y disfunciones del liderazgo, en el interesante estudio del poder y el marco social.

En el análisis de la función del poder en las relaciones personales, es muy interesante el tratamiento del concepto de «equilibrio» y la incidencia en el mismo de factores como el engaño, la ocultación o el papel de la persuasión y la negociación.

A fin de abordar los conflictos del poder, se realiza primero un acercamiento a las tipologías de conductas y a los motivos subyacentes, para indagar después en los recursos de gestión de tales conflictos mediante el manejo de los conceptos de «desafío», «afrenta», «amenazas», «incertidumbres», «emociones», «riesgos», «agresividad», «coerción», etc., hasta la profundización en las estrategias de intervención en tales conflictos, que de tanta utilidad pueden ser para quienes intervengan como mediadores o negociadores en los mismos.

Finalmente he de señalar que la imagen que sobresale por encima de todas tras la lectura de la obra es la de que el esfuerzo realizado por Redorta para teorizar sobre el poder es una aportación al aprendizaje de la libertad. «La esencia del poder es la libertad» es significativamente el último de los epígrafes del libro, a modo de mensaje de quien no quiere rehuir de su compromiso ético, de quien no quiere renunciar a su bagaje personal y profesional, lo que en definitiva es de agradecer, pues lo que nos transmite de mayor valor es la experiencia adquirida en la gestión de muchos conflictos durante una larga trayectoria de trabajo, primero en el ámbito empresarial, después como abogado y en los últimos años como mediador en conflictos individuales, como gestor en conflictos sociales de gran trascendencia y como consultor y maestro de buenos mediadores.

PASCUAL ORTUÑO MUÑOZ,
magistrado de la Audiencia Provincial de Barcelona y
profesor de la Escuela Judicial española

Introducción

Decía mi admirado Bertrand Russell que el poder es un concepto tan central en las ciencias sociales como lo es el de energía para la física. Y es que de todo podemos hacer una lectura en términos de relaciones de poder. Sin embargo, existe una gran confusión en la literatura científica, de tal manera que cuesta saber qué cosas han sido demostradas como ciertas y cuáles responden a opiniones fruto de cómo le haya ido a su autor en la vida.

El lector tiene en sus manos un intento de poner orden en las ideas clave sobre un tema que nos afecta a todos. Porque todos estamos inmersos continuamente en relaciones de poder. Pero es cuando estas relaciones se vuelven conflictivas cuando hacen que nos preocupemos, suframos o, en cualquier caso, les dediquemos mucha energía, de ahí la necesidad de comprender mejor todo lo relacionado con las situaciones de influencia social.

El libro está estructurado en tres partes. En la primera, he tratado de desarrollar aquellos aspectos básicos que nos permiten comprender la naturaleza del poder, sus bases, sus fuentes y todos aquellos mecanismos relevantes para orientarnos en un asunto tan complejo. En la segunda, abordo los conflictos que el poder genera. Éste es un tema que puedo vincular a mi anterior obra, *Cómo analizar los conflictos*, también publicada en esta editorial y en la que ya se aborda el conflicto de poder; pero allí se hace desde una perspectiva más específica y en un marco más amplio, junto a otras tipologías de conflictos. Sentía desde entonces la necesidad de escribir mucho más sobre el poder porque, además de constituir un patrón típico de conflictos, el mismo tiene una doble función: la mayoría de los otros conflictos se resuelven haciendo uso del poder social. Esto se explica a largo de lo que espero será una intensa lectura del libro.

Finalmente, hay una tercera parte dedicada a cómo afrontar los aspectos conflictivos del poder. Sus estrategias, tácticas, los niveles en los que podemos actuar, etc. Debo decir que no siento que esta parte sea del todo completa, aunque sí creo que refleja las opiniones relevantes fruto tanto de la experiencia como de las aportaciones de las ciencias sociales. El poder es una realidad tan multiforme que se resiste a fáciles clasificaciones y su uso en condiciones de oportunidad puede ser muy variado. Sigo pensando que si se comprenden bien sus mecanismos, cada cual debiera ser capaz de generar sus propias estrategias útiles en función de la experiencia personal.

La conocida afirmación de que «el poder corrompe» se ha convertido ya en un tópico, y era preciso afrontar este tema para dar un marco de sentido y acción más razonable al conjunto de ideas expuestas. Esto se trata hacia el final del libro, al hablar de los límites del poder. En todo caso, la idea de ética que debiera ser capaz de transmitir es la de que debiéramos tener siempre muy presente nuestra mirada de respeto ante los demás. En esto, mi formación de jurista siempre me ha aportado que todo derecho tiene su reverso en obligaciones, y viceversa.

Termina el libro con una referencia al poder personal. Este tópico ha estado y sigue estando de moda en la literatura, sobre todo, de autoayuda. Lo que sólo nos habla de que muchas personas lo consideran necesario. No obstante, debo decir que el poder personal, definido en términos de carisma ante los demás o como una capacidad de influencia social superior a la media de otras personas, tiene mucho que ver con nuestro equilibrio personal. Y ésta es una época bastante turbulenta y desequilibrada. Cuanto mejor trabajemos para serenarnos y vivir nuestro interior, más probable será que notemos que nuestra influencia aumenta. Y es que las personas siguen y escuchan a quien sabe adónde va en tiempos azarosos.

He dispuesto algunas ilustraciones para introducir una pequeña nota de humor en este trabajo. A pesar de ello, estimo que el tema está tratado con seriedad y rigor, aunque a veces el lenguaje impone una especie de dictadura conceptual que obli-

ga a usar términos muy concretos. Esto puede suponer en ocasiones alguna dificultad para todas aquellas personas ajenas al campo de la psicología social. En estos casos, he tratado de poner ejemplos concretos o de hacer las aclaraciones pertinentes. Estoy particularmente satisfecho de los gráficos que he podido incorporar al libro: me parecen que sintetizan, profundizan y aclaran conceptos que merecen ser considerados en conjunto o con una visión unitaria.

Las notas a pie de página tratan de reflejar la fuente de donde procede la información o bien alguna puntualización que parece pertinente al tema tratado. Sin embargo, he intentado no extenderme en ellas y, en todo caso, puede consultarse la literatura referenciada al final de la obra.

Un libro siempre contiene una aventura. Me gustaría ser su amigo en la aventura de leerlo. Quisiera que le fuera útil, sea cual sea el campo o área de conocimiento a los que pertenezca. El poder y sus conflictos están en todas partes.

Estoy seguro de que, en algún momento, nos encontraremos en algún lugar de nuestra experiencia cultural y vital compartida. Lea, reflexione y actúe. Habrá sido un placer habernos encontrado ya desde ahora.

JOSEP REDORTA,
Parets del Vallès, enero de 2005
e-mail: josepredorta@eresmas.net

PRIMERA PARTE

El poder, ese tabú

La vida es precisamente voluntad de poder.

NIETZSCHE,
Más allá del bien y el mal

1. Comprendiendo el poder







1.1. Nuestra forma de conseguir las cosas

Todo lo que conseguimos en la vida depende de nosotros mismos o de los demás. Por un lado, el individuo es un ser singular; sólo él percibe, piensa, ama u odia, se siente responsable y toma decisiones a un nivel superior a otras criaturas. Pero, por otro lado, este individuo es también un ser social que se halla inserto en una amplia red de relaciones, en multitud de grupos como la familia, los amigos, el trabajo, etc. Esta relación intensa y constante entre la vida personal y la vida social supone una relación de interdependencia. De alguna manera nos necesitamos los unos a los otros y esto es una fuente de riqueza personal y de problemas.

Cuando deseamos conseguir algo, en última instancia, sólo tenemos dos instrumentos básicos: el poder y la palabra. Mediante el poder podemos obtener ese algo de forma directa o a través de los demás. Con la palabra, usamos la persuasión para conseguir que los demás acepten hacer ese algo por nosotros de

buen grado. En realidad, estamos ejerciendo influencia social que es también una forma muy suave de usar mecanismos poderosos de convencimiento. Así pues, finalmente, conseguir cosas es, de una manera u otra, ejercitar algún grado de influencia social cuando no podemos hacer algo de manera directa. Ilustremos esta idea:

CONTINUO DE LA INFLUENCIA SOCIAL

Poder

Palabra

Influencia social

Coerción

Persuasión

Gráfico 1
Fuente: Redorta, J. (2004).

Así pues, podemos imaginar un continuo que podría ir desde las formas más suaves de convencer a los demás hasta las más duras, consistentes en el uso más brutal de la fuerza física. Entre ambos extremos, las relaciones sociales están impregnadas, a cierto nivel, de relaciones de dominio. Se hace preciso, pues, tener alguna competencia en este campo tan básico de la vida que nos afecta a todos.

Sin embargo, cuando se habla de relaciones de poder aparece de inmediato una connotación muchas veces negativa. El poder está mal visto y todos amamos la libertad de que nadie nos imponga nada. ¡Qué lejos estamos de comprender la infinitud de relaciones de poder e influencia que diariamente entretejemos!

A pesar de su importancia, las ciencias sociales han tratado el tema de la influencia de forma, en general, muy dispersa, o muy compleja, o demasiado parcial. Se trata, pues, de conocer el funcionamiento de las relaciones de poder, comprender mejor los conflictos que el ejercicio del poder conlleva y mejorar nuestra capacidad de influencia social.

1.2. Pero ¿qué es el poder?

A todos nos parece que sabemos qué es el poder. Sin embargo, cada vez que tratamos de definirlo siempre quedan aspectos que no contemplan la totalidad del fenómeno. Si hablamos de poder político, parece claro que nos referimos a algo distinto del caso de un padre que ordena que su hijo haga una cosa determinada. Si nos referimos a los medios de comunicación, hablamos del «cuarto poder». Si nos fijamos en una pareja uno de cuyos miembros no está muy enamorado del otro, afirmamos que el otro miembro de dicha pareja «hace con él/ella lo que quiere». Decimos que una persona determinada tiene influencia en un ayuntamiento. Afirmamos que fulano tiene autoridad, para luego referirnos a las autoridades «legítimas». Decimos que alguien puede hacer determinada cosa para indicar su competencia en algo concreto. Y así podríamos ir citando muchos ejemplos que nos señalan que estamos ante un concepto muy amplio, mal comprendido y presente en todas partes. Nos conviene, por tanto, una clarificación para orientarnos en este campo. Veamos:

PODER: CONCEPTOS APROXIMADOS

Fuerza →	Capacidad física
Capacidad →	Aptitud de conseguir algo
Influencia →	Cierto grado de poder
Autoridad →	Poder legitimado
Control →	Poder social
Estatus →	Posición social
Jerarquía →	Rango de subordinación institucional
Liderazgo →	Habilidad para conducir personas

Gráfico 2
Fuente: Redorta, J. (2004).

El concepto de fuerza se refiere a la capacidad física; en este sentido una persona tiene fuerza física si es capaz de desplazar una carga determinada. Sin embargo, hablamos de capacidad si nos referimos a la aptitud de conseguir algo ya sea físico o de

otro orden. La habilidad del equilibrio sobre una barra es una capacidad.

Si hablamos de influencia estamos refiriéndonos ya a un cierto grado de poder; a la capacidad de conseguir, siquiera parcialmente, acciones por parte de otra persona. Otras veces nos referimos a la influencia como la capacidad de ejercer poder sobre alguien que a su vez lo tiene. El poder puede verse como una parte específica del gran campo de la influencia social. También puede considerarse un continuo en el que la influencia estaría en un extremo y el poder en el otro. La influencia social es un fenómeno universal: todos y todas influimos y a todos y a todas nos influyen en algún grado a partir de la interacción de las relaciones personales.

Afirmamos que alguien es una autoridad en un tema determinado cuando nos referimos a su alto grado de conocimiento. No obstante, el sentido más usual del término «autoridad» se refiere al campo de la organización política, y nos referimos a dicho término para citar a la policía, los jueces, los altos cargos, etc.; la autoridad se refiere a un poder que ha sido legitimado, es decir, aceptado en términos sociales.

El hecho de tener una cosa «bajo control» significa que no se nos va a escapar de las manos o de nuestro ámbito de dominio, que estamos pendientes de todas las variables que actúan y que no se van a producir novedades imprevistas o indeseadas en un proceso concreto. En este sentido, el control es otro nombre para una forma de ejercer poder.

Asimismo, el estatus social tiene connotaciones vinculadas al poder. Algunos autores han visto el estatus como una reserva de este poder. De hecho, quien tiene estatus social consigue las cosas más fácilmente. El estatus conecta con la idea de liderazgo. Incluso a veces el único estatus reconocible es el de líder, como ocurre en algunos grupos de animales. En efecto, el líder tiene poder en cuanto el grupo sigue a dicho líder. La mayor parte de los conflictos de poder tienen que ver con el rol de líder, si se trata de grupos. En cambio, la jerarquía no es un concepto equivalente. Lo jerárquico se refiere más bien a la estructura social.

Al lugar que se ocupa en dicha estructura y al ejercicio del poder a través de la misma. Una de las funciones de la jerarquía es que permite la toma de decisiones grupales de forma muy rápida y sin necesidad de consenso. De alguna manera, se confía en que el liderato que se ejerce desde la jerarquía tiene un estatus porque cumple una función social. Estamos, pues, ante conceptos que se interrelacionan y que muchas veces se confunden.

Mucho se ha escrito sobre la naturaleza del poder y no existe un acuerdo unánime entre los distintos autores. Ya en 1938 Bertrand Rusell, conocido matemático, filósofo y pacifista, afirmó que el poder es un concepto tan fundamental en ciencias sociales como lo es el concepto de energía en la física. *El poder se halla tan incrustado en la interacción que no puede separarse de la misma. Nos relacionamos y al mismo tiempo nos influenciamos mutuamente. Así pues, el poder está presente desde que nos hallamos uno frente al otro y aunque no seamos conscientes de esa realidad.*

Pero si tratamos de acercarnos más a su verdadera naturaleza, podemos imaginar un continuo que abarque desde el mayor grado de libertad posible respecto de otra persona hasta el mayor grado de influencia o poder posible. El binomio poder/libertad constituye la misma esencia del concepto. Si yo tengo más libertad, otro tiene menos poder frente a mí y viceversa. *Poder es la capacidad de conseguir lo que queremos. Es la capacidad de alguien de cambiar algo*. La coerción es una propiedad necesaria del poder.

> «A» tiene poder sobre «B» en la medida que consigue que haga algo, que de otro modo, no haría.
>
> DAHL, 1957 [1]

1. Barnes, B. (1990), en *La naturaleza del poder* da esta cita tomada de Dhal (pág. 25). Probablemente sea una de las mejores definiciones funcionales del poder.

1.3. Características del poder

Es preciso destacar que el poder tiene unas características que lo hacen distintivo:

a) Es *relacional*: en este sentido hablamos de relaciones de poder. No se concibe la influencia social si no es respecto de otros. El poder siempre es recíproco y constitutivo de una relación más o menos desequilibrada.
b) Es *intencional*: el poder se concibe en ejercicio, orientado a la acción, a conseguir algo de alguien.
c) Es *gradual*: el poder puede ser visto como un medio que tiende a ejercerse de forma dosificada. De hecho, la desproporcionalidad de uso de medios de poder tiende a tener efectos contraproducentes en las relaciones sociales.
d) Es *expansivo*: el poder tiende a llenar todos los huecos de la interacción social. El poder llega hasta que encuentra un límite.
e) Es *atribuido*: de hecho, no cuenta tanto el poder que realmente se tiene como el que los demás nos atribuyen o piensan que tenemos. El prestigio es, en algún nivel, una forma de otorgar poder a alguien.
f) Es *multiforme*: estando el poder incrustado en la relación social adopta las mil formas vinculadas a la manera de relacionarnos. Esto conlleva que a veces no se reconozcan como relaciones de poder situaciones que, efectivamente, lo son.
g) Es un *producto social*: como producto social el poder se halla en todos los niveles de la relación humana: en las relaciones interpersonales, en los grupos y en los procesos sociales más amplios, que podemos llamar de dominación.
h) Es un *recurso*: como recurso el poder se convierte en el medio por el cual su ejercicio se usa para resolver conflictos concretos.

1.4. Fuentes de poder

Hablar de fuentes de poder es plantearse la pregunta de cómo se construye el mismo, cuál es su origen social. Sin embargo, como ya se ha dicho, el poder es un fenómeno muy complejo que nace con la vida misma. El poder circula por las relaciones sociales y se deposita en lugares determinados (el estatus puede ser visto como una reserva de poder). Para responder a una pregunta así, es preciso apoyarse en el punto de vista de diversos estudiosos.

La primera cuestión que hay que considerar es que en los animales la distinción entre subordinados y dominantes acostumbra a aparecer muy clara. Se ha visto que los machos generalmente acostumbran a ser dominantes con las hembras, los adultos con los jóvenes, los animales de mayor tamaño con los más pequeños, los que están familiarizados con una zona respecto de los recién llegados.[2] Algún autor como Johnson, R. H. (1976)[3] *se ha planteado las razones por las que existen relaciones de dominación en cualquier especie de animales, ya que es una fuente permanente de contienda. Concluye que tiene una importancia adaptativa que la hace fundamental para establecer la organización social y que en el fondo previene más violencia de la que produce, ya que, establecidos los territorios y las jerarquías, es más fácil el funcionamiento social.*

Para Thomas Hobbes, muchas de cuyas ideas, a pesar de haber sido expuestas en el año 1648, siguen vigentes, el hombre es un ser insaciable de poder. Afirma: «Doy como primera inclinación natural de toda la humanidad un perpetuo e incansable deseo de conseguir poder tras poder que sólo cesa con la muerte».[4]

Desde la psicología, Alfred Adler trató de explicar la conducta como una lucha por el poder. Sostiene que el hombre

2. Carranza, J. (comp.) (1994), *Etología: Introducción a la ciencia del comportamiento*, pág. 219.

3. Johnson, R. H. (1976), *La agresión en el hombre y en los animales*, pág. 74.

4. Hobbes, Th. (1999), *Leviatán o la materia, forma y poder de un estado eclesiástico y civil*, pág. 93.

nace con un complejo de inferioridad que necesita compensar y esto, como un mecanismo básico, le mueve a superarse diariamente respecto a los retos de la vida.[5]

Estos retos tienen que ver tanto con el principio de la realidad como con la necesidad de reducir la ansiedad. Esencialmente, el principio de realidad nos indicaría que son los demás los que condicionan el propio valor. Cada cual tiene el valor que los demás le conceden o que uno conquista. Pero, al mismo tiempo, el hombre se siente amenazado, aislado, débil. El espacio vital ha de ser defendido constantemente y la voluntad de los demás, dominada para que no signifique peligro. Estas dos actitudes básicas frente a «los otros» y ante «el peligro» generan en el hombre la actitud «ataque-defensa» (actitud que también puede observarse en los animales).

Según Adler, el «yo» se evalúa de acuerdo con dos parámetros: el de la experiencia física y el psicológico. De acuerdo con el primero, arraigado en los albores de la vida infantil y juvenil, el hombre examina, respecto de otro, si es o no más fuerte que el mismo. De acuerdo con el segundo parámetro, se compara en términos de valor con ese otro. Si el resultado de esta comparación produce términos de superioridad en una circunstancia dada, aparecen sentimientos de superioridad; en caso contrario, aparecen sentimientos de inferioridad. Así pues, la construcción del poder se efectuaría a lo largo de la vida y desde los primeros estadios.[6]

Si la necesidad de dominio se valora más que otras necesidades, puede convertirse en motivación de logro y de poder, que son algunas de las motivaciones más básicas de las personas. Se-

5. Adler, A. (1991), *Le sens de la vie*, pág. 31 y otras, así como su obra en general. Para conocer en mayor profundidad la obra de este interesante y no siempre bien estudiado autor, puede ser de ayuda la tesis doctoral de Serrano, J. (1991), titulada *La visión psicosocial de A. Adler: significado y alcance de la perspectiva adleriana en la psicología social contemporánea*, en la Facultad de Psicología de la Universidad de Barcelona.

6. Esta construcción del poder según este autor la habíamos expuesto ya en nuestra obra anterior, *Cómo analizar los conflictos*. Sin embargo, la reiteramos aquí porque es una de las explicaciones que creemos más coherentes respecto a cómo se construye el poder.

ligman (1995) ha destacado que en la base de la competitividad está la tendencia a resistirse a la coacción y el impulso a evitar el miedo y la depresión vinculando este proceso a los fenómenos de indefensión.[7] Sostiene que las características principales de la motivación hacia el poder por parte de las personas se refieren a una tendencia estable a buscar influencia, persuasión y control sobre los demás y conseguir reconocimiento.

Cuando el poder pasa a ser una motivación dominante en nuestra vida, lo convertimos en un valor central. Queremos mandar y nos gusta y lo supeditamos todo a ello. Eduard Spranger, en su obra *Formas de vida*,[8] describe al «tipo político» de forma magistral y, desde luego, no sólo referido a quienes se hallan en la actividad pública, sino a todo un conjunto de personas que hallamos en los puestos más diversos, desde policía a gerente de una empresa y desde capitán de barco a profesor. Afirma que «el hombre político puro pone al servicio de su voluntad de poder todas las esferas de valor de la vida».[9]

Así pues, podemos ver las fuentes del poder como incrustadas en la propia esencia de la vida y el ejercicio del poder, para algunos, como la razón última de la existencia. Sin embargo, también podemos ver el origen de una situación de poder a partir de otras construcciones. Así, por ejemplo:

a) La fuerza: el discurso del poder del más fuerte en la situación concreta procede al menos de las ideas de Maquiavelo, ya en el siglo XV, y sigue siendo muy considerado. Sin embargo, toda la historia militar y guerrera de la humanidad nos habla, ya desde siempre, de fuerza y más fuerza.

7. Seligman, M. E. (1995), *Indefensión*, pág. 87.

8. Spranger, E. (1966), *Formas de vida*, pág. 258 y sigs. Es una verdadera lástima que esta obra, agotada en español, no haya sido reeditada. Diversas investigaciones se siguen apoyando en ella y en sus seis tipos ideales básicos de la individualidad. Los alumnos de nuestros talleres de formación siempre son capaces de reconocer los tipos ideales que describe este autor, desde el marco de relaciones de cada cual.

9. *Ibid.*, pág. 261.

b) La palabra: si todas las formas de poder se basan en la capacidad de comunicar,[10] la palabra ocupará un poder central en las fuentes de poder. Nótese que, en todos los regímenes políticos, la libertad de expresión es limitada a cierto nivel o está directamente prohibida.
c) La incertidumbre: de acuerdo con Serge Moscovici,[11] reconocido psicólogo social, no puede haber influencia entre dos partes seguras de sus juicios. El aumento de la incertidumbre fomenta directamente la influencia.
d) La disponibilidad de recursos: la propiedad es una fuente de poder en cuanto que la disponibilidad de recursos lo es a efectos de intercambio. No es preciso que los bienes sean propiedad de alguien, concepto mas bien jurídico; basta con que estén disponibles y su uso, legitimado.
e) La construcción de ideologías: se vincula a la formación de creencias. El poder de las religiones está fuera de toda duda. Determinadas culturas organizativas condicionan a sus miembros de forma muy poderosa (sectas, militares, etc.).
f) El amor: la estimación hacia otro confiere poder al otro, al que se desea satisfacer, y origina dependencia, que a su vez tiene que ver con los primeros efectos de la relación poderosa.
g) La motivación al poder: el motivo de poder es el interés por dominar y controlar el comportamiento de los demás. Es una tendencia estable a buscar influencia, persuasión y control sobre los demás y conseguir reconocimiento.

10. En cuanto es imposible no comunicar (como ya ha explicado el pensamiento sistémico) y la influencia social está en toda interacción, debemos aceptar esta premisa.

11. Moscovici, S. (1981), *Psicología de las minorías activas.* Aunque la idea la expande y repite Moscovici a lo largo y ancho de esta fructífera obra, en la página 51, el autor destaca que el concepto de incertidumbre desempeña un papel análogo al del concepto-clave de promiscuidad en antropología o al de escasez en economía.

Así pues, el origen básico del poder tiene que ver con las relaciones sociales, en un esquema del siguiente tipo:[12]

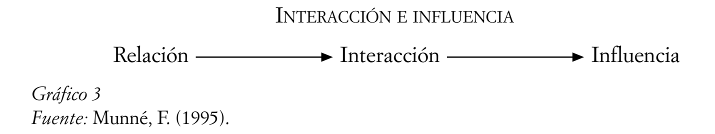


Gráfico 3
Fuente: Munné, F. (1995).

Si en toda interacción existe influencia, cabe preguntarse qué función tiene ésta. Máxime, si la situación llega a un punto en el que algunos individuos se convierten en dominantes y otros en subordinados. La pregunta es aún más pertinente cuando se pone de manifiesto que el mismo fenómeno sucede en los animales.

Se sostiene que los conceptos de competitividad y cooperación (como su opuesto) se hallan profundamente arraigados en la naturaleza humana (probablemente con base genética), de forma que existiría un impulso básico de control, una necesidad de dominar el entorno que tendría una función adaptativa. Se ha postulado que el impulso a resistirse a la coacción en los animales salvajes es más importante que el sexo, la comida o el agua.[13]

El ejercicio del poder produce en los sujetos sobre los que se aplica una emoción de miedo y esta emoción tan primaria tiene por objeto adaptativo estimular las actitudes de protección. De alguna manera podemos afirmar que el poder es la capacidad de las personas o grupos para imponer su voluntad sobre otros a pesar de la resistencia que opongan, utilizando el recurso al miedo, bien en la forma de retirar las recompensas regularmente ofrecidas, bien en la forma de castigo en la medida en que ambos supuestos constituyen una sanción de carácter negativo.[14]

12. Munné, F. (1995), *La interacción social*, pág. 31.

13. Seligman, M. E. (1995), en *Indefensión en la depresión, el desarrollo y la muerte*, cita los trabajos de Kavanau (1967), pág. 87, para reflexionar sobre esta afirmación.

14. Blau, P. M. (1982), *Intercambio y poder en la vida social*, pág. 98.

1.5. Las bases del poder

Aunque la distinción entre las bases del poder y las fuentes del mismo no es del todo clara en la literatura, nos ha parecido oportuno establecerla. Así, consideramos que la fuerza entendida como fuerza física es una fuente de poder. Sin embargo, aquello en lo cual se apoya la fuerza física sería una base de poder (por ejemplo la propia personalidad en cuanto abarca los aspectos físicos). Esta distinción nos permite recurrir al punto de vista de otros autores y a nuestra propia experiencia para establecer hasta cuatro elementos que entendemos constituyen las bases del poder.[15] Examinemos el siguiente grafico:

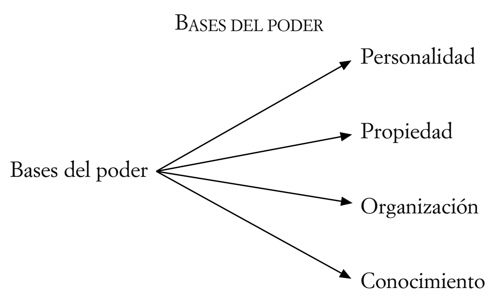


Gráfico 4
Fuente: Redorta, J. (2004) sobre ideas de J. K. Galbraith (1983) y M. Castells (1999).

La personalidad constituye una valiosa base de poder. Incluye los aspectos relacionados con el carisma, el prestigio, la reputación y la credibilidad. El carisma puede ser visto como la habilidad de inspirar devoción y entusiasmo en los demás. Muchos líderes son carismáticos. La persona con carisma tiene sus propios recursos; así, Napoleón Bonaparte afirmaba: «Sólo se puede gobernar un pueblo ofreciéndole un porvenir. Un jefe es un vendedor de esperanzas».[16]

15. Hemos seguido aquí fundamentalmente el análisis de J. K. Galbraith (1983) comprendido en su obra *Anatomía del poder*, para añadir después el conocimiento como base de poder, de conformidad con lo socialmente aceptado en la sociología más moderna (Castells, 1999) y otros.

16. Regenbogen, L. (2001), *Napoleón Bonaparte. Máximas y sentencias del emperador*, pág. 33.

En su conocida obra: *Guerra y paz*, Leon Tolstoi, refiriéndose a uno de los personajes de la novela, expresa muy bien estos rasgos de la personalidad:

> Lo cierto es que su fama bien sólida de mujer ingeniosa permitía a la condesa Besukhoff decir las mayores tonterías: cada palabra suya excitaba la admiración y todos se esforzaban por descubrir en ella algún profundo significado que escapaba a sus inteligencias.[17]

En esta línea de ideas, el prestigio es el resorte más poderoso de todo dominio. «El prestigio es una especie de fascinación que un individuo, una obra o una doctrina ejerce sobre el espíritu de los demás. Esta fascinación paraliza las facultades críticas y colma el alma de asombro y respeto. La multitud escucha siempre al hombre dotado de una fuerte voluntad, pues los individuos reunidos en masa pierden toda voluntad y se tornan instintivamente hacia aquel que la posee.»[18] Así se expresaba Le Bon hace un siglo y sostenemos que sus ideas siguen teniendo plena validez, al menos en este aspecto.

En cuanto a la propiedad como base del poder, debe ser vista como fuente de recursos. La capacidad de ofrecer recursos de todo tipo constituye una base de poder fundamentada en la posibilidad del intercambio. En la medida en que los demás precisan de esos recursos, quien tiene la titularidad de los mismos pasa a estar en un lugar de segura influencia social.

Asimismo, la organización es la capacidad de crear estructuras para orientar la acción. Así, no es lo mismo un millón de consumidores de un producto sin prácticamente relación alguna entre ellos que los mismos consumidores amparados por una entidad que proteja sus derechos. Este salto cualitativo de ordenar la interacción en función de sus intereses, es lo que genera una gran capacidad de poder o influencia. Los grupos humanos tienden a organizarse de forma que puedan influir adecuada-

17. Tolstoi, L. (2003), *Guerra y paz*, pág. 265.
18. Le Bon, G. (1986), *Psicología de las masas*, pág. 90 y 97.

mente ya sea en partidos políticos, en grupos de presión, en escuelas, en empresas, etc.

Finalmente, el conocimiento es una base de poder de suma importancia. La expresión «saber es poder» tiene cada vez mayor significado en la denominada «sociedad del conocimiento», en la que el no acceso a las tecnologías de la información se viene considerando ya como causa directa de pobreza. La educación formal e informal está siendo vista como causa de riqueza en las naciones; ya no se entiende como un gasto, sino como una inversión de futuro. No hay ninguna duda de que la persona cultivada tiene posibilidades de mejor acceso a los recursos sociales.

El poder y sus conflictos
Josep Redorta

Paidós es un sello editorial de Espasa Libros, S. L. U.
Paseo de Recoletos, 4, 28001 Madrid (España)
www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): mayo de 2011

ISBN: 978-84-493-2577-9 (epub)

Conversión a libro electrónico: Newcomlab, S. L. L.
www.newcomlab.com